

## 校長のリーダーシップ論を中心に（小島弘道会長還暦記念特集）

著者	浜田 博文
雑誌名	学校経営研究
巻	29
ページ	14-20
発行年	2004-04-01
その他のタイトル	On Leadership Theory (I Sixtieth Birthday Commemoration of Prof. Hiromichi OJIMA)
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2241/00124345">http://hdl.handle.net/2241/00124345</a>

# 校長のリーダーシップ論を中心に

筑波大学 浜田 博文

## 1. はじめに

小島教授の研究の軌跡において、校長のリーダーシップ論は最も新しい部類に入る。

筆者は臨教審が設置された1984年の春に大学院に入学したが、その当時の教授にとって、このテーマはまだ主要な関心事ではなかった。それまでの数年間は教員の力量形成、とりわけ「若い教師」の力量形成のあり方に関する研究に精力的に取り組んでおられた。そして筆者が入学した頃は「父母と学校とのコミュニケーションチャンネル」に関する調査研究の真っ最中で、その年の8月には日本教育学会でその成果を発表し、日経新聞から寄稿を依頼されるなど、マスコミからも注目されていた。

今でこそ言い古された感が強い「教員の初任者研修」も、法制化されたのは臨教審の審議を経た1989年である。その数年前に取り組まれていた前記「若い教師の研究」は、初任者研修制度化の議論においても参照されたと聞く。また、1998年の中教審答申以降、父母・住民による学校経営参加の制度化がようやく具体的に論議されるに至ったが、前記「コミュニケーションチャンネルの研究」は、それ以前の数少ない実態調査の一つである。

こうした研究の足跡を経た小島教授は、1980年代が終わりに近づいた頃から、校長のリーダーシップに対する関心を強めていった。本稿では、それ以降、現在までの「校長のリーダーシップ論」の展開経緯と特徴について、若干の考察を加えてみたい。

## 2. 「校長像の転換」の提唱と「プラス・アルファの何か」への問題提起

### (1) 「学校の自己革新能力」と「校長像の転換」の提唱

小島教授による校長のリーダーシップ論がある程度まとまったかたちで表現されたのは、1987年から当時の院生とともに取り組み、1989～1990年に文部省科学研究費補助金（一般研究B）の交付を受けた「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究」<sup>(1)</sup>においてである。

そこではまず、現実には未だ硬直した教育行政の実態があると指摘しつつも、臨教審第2次答申が「各学校の多様な個性、自主性、創造性」などの必要性を説いたことを評価し、「今後の教育行政に何らかの影響をもたらすことは間違いない」（小島ほか、1989、29頁）と期待を寄せる。臨教審が「学校の自主性」を提言した背景としては、マクロレベルでの行財政改革と、「自己革新能力を喪失

した学校の姿」(30 頁)を挙げ、とりわけ「学校の自己革新能力」をキーワードに据えている。

教授は「自己革新能力」を、「学校が、今行っている教育とその運営をめぐるはらんでいる問題や課題の他、社会の変化や要求に対応するために主体的に自らの課題や問題を発見ないしは設定し、経営条件（人的、物的、財政的、組織的条件）を創造的に適用、活用する方向でその解決の青写真をデザインすると共に、それを主体的に解決していく学校の力量である。それは当然に、学校が行なう教育という事業を実施する当事者として一定の裁量、能力を前提に考えられるべきことである。」(30 頁)と説明する。そして、学校がそれを発現するためには「校長像の転換」が必要だと指摘する。

教授は、「ここでの校長像は、もはやこれまでイメージされてきたものとは相当に異なるものと言わなければならない」(30 頁)として、教育実践や研究的に優れているとか子どもを愛するというだけでは校長の任は務まらないという。つまり、「校長の職務は、一般の教師が担っている授業を中心とする教育実践の上に、教職経験と校内の役割の変化に応じて付加的、付随的に組織運営上の仕事が重なり、それが次第に増加し、さらには質的に変化し、独立的な職務になっていくプロセスを経て成立するものである。だからプラス・アルファの何かがそこに加わらなければ、校長の役割を果たすことができない」(31 頁)と指摘している。

そうして小島教授は、「変革・開発型校長像」を提起する。すなわち、「教師、主任、教頭などを歴任し、そこで培った経験や見識をベースにして学校が抱える内外の問題や課題に主体的に対応し、その解決に向けて教職員に働きかけ、彼らの意識や行動を変容させるために、一定の経営哲学を背景に経営シナリオをデザインし、経営の諸要素（人的、物的、財政的、組織的要素）が持っている性格、特性、力を活かし、必要によっては学校に期待された役割を実現するために新たに組織を革新、開発しうる力量を有した校長像」(31 頁)である。臨教審を中心とする当時の教育改革論では、教師としての経験と幅広い人間性に依拠した校長像は描かれていても、「変革・開発型校長像」は見出されず、これを追求することが重要な課題だと位置づけられている。

## (2) 選考・研修制度の実態把握と問題提起

前掲共同研究で最初に取り組んだのは、イギリスとアメリカを中心とした先進国における校長職改革の動向把握であった。それをベースにして臨教審改革のもとでの校長の位置と実際を捉え、「変革・開発型校長像」への道筋を探ろうとするのが、当時の教授の基本的スタンスであった。その一環として、校長の選考・研修制度の実状を調査した(34-65 頁)。

この調査では、教員としての長年の経験と教頭又は指導主事経験を経て、50 代後半になって校長職に就くプロセスの実情が明らかになった。校長研修は管理的・事務的な職務への対応を中心とする内容であった。校長任用年齢の引き下げや同一校在職期間の長期化を課題として意識する教育委員会は少なくないものの、現実にはその点での改善はあまり進んでいなかった。

このような実情を踏まえて共同研究では、次のような改善視点を提示した。一つは「学校変革のリーダーとしての役割」と「実践的経営力」への着目である。阿久津氏は、「現在の教員研修体系の

中では、校長になるための研修、つまりは養成的意味合いをもった研修は特別意識されてこなかった。…校長になってから初めてそのために必要な研修が行われているのが現状である。はたしてこれで期待される役割を十分に果たしていける校長の資質能力を向上させることができるだろうか」

(61-62 頁)と疑問を提起したが、教員時代からの積極的な学校経営参画を促すこと以外に、共同研究としての具体的な提言はなされなかった。このほか、二つめの視点として校長選考ストラテジーの開発、そして三つめのそれとして学校経営支援体制の組織化を提示しているが、アメリカ、イギリスの試みを参照した問題提起にとどまっていた感を否めない。

### (3) 「ビジョンと戦略」に着目し、「マネジメント」と区別されたリーダーシップ論

さらに、共同研究では小・中・高等学校における校長の経営行動の実際とそれに対する教員の期待について調査を実施するなどした(小島ほか, 1991)。その際、小島教授は「これまでより以上に学校を問題解決や教育改革の主体と位置づけること」の重要性を指摘し、「教育の改革を具体的に押し進めていく存在、主体としての学校像をいっそう鮮明に」することを主張する。そうして、これまでのやり方「そのものにメスを加え、つくり変え、さらには新たな問題解決の枠組みを生み出し、それによって新たなアクションをつくり出しうるような経営行動、スタイル」(19 頁)の必要性を説いた。

このとき教授は、ジョン・コッターのリーダーシップ論<sup>(2)</sup>を参照しながら、「ここで言うリーダーシップとは、ビジョンとか戦略を生み、それを実現する枠組みを設定し、人間の力、行動を具体的なアクションとする働きかけ、作用というようなイメージとして理解しておきたい」として、自らのリーダーシップ論を提示した。それは、組織に一貫性と秩序をもたらす「計画化と予算化」「組織化と人員配置」「コントロールと問題解決」という諸機能から成る「マネジメント」とは区別されるはたらきとして描かれている。

校長の役割期待と経営行動の調査結果(小島ほか, 1991, 22-45 頁)は、学校の改革志向性の脆弱さと校長による学校現状認識の楽観性、あるいは教育行政に対する自律性志向の低さなどを示していた。こうした現状認識を得て、「変革・開発型校長像」に対する意識は教授においてさらに堅固となった。しかし、前掲記述にみられた「プラス・アルファの何か」をこれ以上具体的に論じるというところまで議論は進展しなかったと言ってよい。

## 3. 「第三の学校経営改革」の中の「校長の経営力」再考

前節で紹介した共同研究の着手からおおよそ 10 年の年月を経て、教育行政の地方分権・規制緩和政策が急激な展開をみせてきた。「学校の自主性・自律性の確立」をキーワードとして、地教行法改正や学習指導要領の大綱化をはじめ、学校裁量権限拡大はにわかに進行してきた。小島教授はこうした動きを、「56 年体制によって秩序づけられた学校経営の基調を塗り替えようとする問題意識」に基づく「戦後第三の学校経営改革」と位置づけている(小島, 2002a, 2 頁)。そして、「『変革・開発型』の校長への期待はますます強まっていると言うべきだろう」と述べている(小島, 2002b, 2

頁)。

細部にこだわるようだが、ここでの表現は正しくない。10年前にはたしかに小島教授自身(われわれ共同研究メンバーを含む)が「変革・開発型校長像」を主張したが、政策レベルでも研究レベルでも、それは受け入れられなかった。だから、「ますます強まっている」というのは正確ではない。当時の制度的環境は、そのような校長のあり方を受容する素地を有していなかったといえるだろう。それに対して、「現代の学校経営改革は、学校に経営機能を回復し、自己責任に立った学校経営を校長に期待するようになった」(小島, 2002b, 2頁)との指摘にあるように、近年の諸改革は個々の学校に自律的経営の機能を要請しており、それに耐える校長の役割とリーダーシップを求めている。それはかつて「変革・開発型校長像」として主張された内容に重なっている。そのように考えるならば、10年前に時代を先取りして論じられた「変革・開発型校長像」が、ようやく今日に至って現実味をもって受け入れられるようになったとみるべきであろう。

こうした時代の変化を受けて教授自身も「校長の経営力」の具体的内容に言及している。

その一つは、民間企業の社長の経営力をベースとした議論である。企業では、市場の熾猛さと激しい環境変化のもとで、冷静で的確な状況判断、スピーディな意思決定と実行、それらを可能にするリーダーシップと強い意志が必要とされていることを紹介しながら、「校長の経営力」はそれらと「同じではないが、判断力、分析力、リーダーシップなどは変わらず校長の経営力と言うべきものである。」(3頁)と指摘する。このような認識は、「民間人の校長登用」に対する議論にも表れている。教授は、現代の改革では「教育における経営機能を回復させるばかりでなく、人事、財政においても権限を強化し、自律的な経営を可能にする条件を整える方向を打ち出している。回復し、また新たに付け加えた経営機能をどう担っていくかがこれからの学校経営において重要なテーマとなる。これまでの学校リーダーとは異なる経営のセンスと力量が求められる」という視点から、「新しい試みを大胆に推進していくためには、従来の資格・基準によって任用された校長だけでなく、広く社会から人材を登用していくという方向が出てくる」(11-12頁)と指摘する。

二つめは、「経営機能」と「管理機能」の峻別および関係性についての議論である。教授によれば、「校長の機能には経営機能と管理機能がある。経営機能は事業を設計し、それを人材、財務、情報を動員して組織を通じて実現するはたらきである。管理機能はこれらの機能が確実に実施されるように実施プロセスを調整、統制することで期待した目標を確実に実現させることにある。前者はリーダーシップ機能、後者はマネジメント機能と置き換えてもよい。」(13頁)。そして、「学校が『専門的教育機関』であり、そこでの経営責任を明確にするには経営機能が管理機能を凌いで支配的な原理となって学校運営が展開される必要がある」(13頁)という。

もう一つは、「教育の論理」と「経営の論理」との関係性についてである。教授は、「学校は教育の論理を重視し諸活動を展開しなければならないが、すべての活動がかならずそうであるとは限らない。またその観点を重視すれば常にいい結果が得られるとは限らない。…学校を場として経営を機能させるために教育の論理が機軸になければならない。…教育者校長であることは変革期にあつ

てはむしろブレーキになることもある。」(16-17頁)と述べる。

以上は「校長の経営力」をめぐる議論の一端に過ぎないが、必ずしも十分に整合性を得た内容にはなっていないと思われる。たとえば、学校は「専門的教育機関」であり、経営は組織を通して目標を達成する行為だ(15頁)とするなら、「教育の論理」と「経営の論理」とがなぜ対峙的関係になりうるのだろうか。学校の組織目標が「教育の論理」のもとにあるなら、「経営の論理」はその実現のための手段として位置づけられるのではないか……。各要素間の相互関係については、未だ検討の余地が残されていると思われる。

#### 4. 校長養成制度の改革提案

かつて提起した「変革・開発型校長像」をベースにした新たな校長のあり方が、教育改革の進行とともに社会的要請となってきた。そうした要請は、1980年代の時点では具体的なイメージをもちえなかった公教育の規制緩和と社会環境の急激な変化に対応する新たな性質も含まれている。「民間人の校長登用」に対する政策的関心の高揚も踏まえるなら、校長の役割や力量に対する期待は、かなり具体的な職務遂行能力のレベルにおいて抜本的な見直しを迫られている。こうした状況を読みとって小島教授は、2000～2002年度の3年間にわたり、日本学術振興会科学研究費補助金(基盤研究B)の交付を受けて「学校管理職の養成システムとプログラム開発に関する総合的研究」に取り組んだ(小島, 2003)。

教授はここで、「校長の力量は、これまでOJTや行政研修で形成すればそれで十分だとする理解が広くあったように思われる。教職経験や校内での役割を通して身につけてきた経験知や実践知に加え、行政研修などを通じた知があれば「管理職」—校長はやっていけるとする理解が支配的であった」が、「自律的学校経営のもと、経営機能が重視される学校経営にあって、行政主導の要請にはおのずと限界がある。校長の知はこれまでの知とは違った、したがってその形成の仕方も異なるものが求められる。」(11頁)と述べ、「知」をキーワードにした「専門性」認識を提示している。

ここにおける「知」は、「直接的には職務を遂行する(Performance)に当たって必要な知識や技能」(11頁)だとしている。それは「理論知」および「実践知」として形成・蓄積され、「直面する自らの問題や課題をこれらの知を背景に、もしくは活用して処理、解決する過程で『自分知』が形成され」と説明されている(11-12頁)。そして、「こうした知の性質」に鑑みて、教授は校長の養成のあり方に関して、「その知にふさわしい形成の仕方、システムが必要である」と問題提起する。すなわち、「それは、一定の教職経験と特定の職務経験を経た後、実践知とリンクさせた大学院教育による養成システムが望ましい」(12頁)という提案である。

上掲の「知」の構造に関する説明は少々難解である。「理論知」「実践知」「自分知」のそれぞれが何を指し、それらが相互にどう関わりあっているのか、必ずしも判然としない。ここで明確なのは、学校における教育実践経験と教育行政によって提供される諸種の研修機会に大きく依存した従来の「校長養成」のあり方を組み替える手法として、大学院教育を明確に打ち出した点である。前述の

ように、少なくとも1980年代末においては、このような着想はみられなかった。

このような問題意識に基づいて進められた3年間の共同研究は、大学院における校長養成のためのカリキュラム構造の提案にまでこぎつけている。その中核的コンセプトは、“Performance-Based Curriculum”すなわち校長としての職務遂行能力に基づいた内容構成をとるという点にある(254頁)。研究者が一方的に構成した既存の学問的枠組みに則った授業科目名を列挙するのではなく、校長の職務遂行内容を領域化し、各領域を軸としてそれに関連する研究知を複合的に組み合わせる構成をとっている。同時にそれは、受講者自身の実践経験・実践知とさまざまな研究知との相互交渉を生み出すことも想定している<sup>(3)</sup>。

校長のリーダーシップが自律的な学校経営の鍵を握るという客観的情勢が進展する中で、たしかに校長の専門性の内実とそれを保障するための手立ての再検討が必要になっている。こうした社会的課題に対して、教授は、大学院教育による対応をいち早く、具体的なカリキュラム構造案をまじえて明確に提案した。

## 5. 若干のコメント

校長のリーダーシップ論という視角で小島教授の研究をふり返ってみると、臨教審教育改革以降の教育界のニーズを先取りして、校長のあり方を積極的に展開し、具体的な提案を進めていった経過を確かめることができる。大学院での校長養成に対する各方面からの関心の高まりにみられるように、教授の研究関心は社会的課題に結びついた実践的意義をもつものと評価できよう。

この点をおさえた上で、紙幅も限られているので、最後に2点だけコメントを添えたい。

1980年代に校長のリーダーシップ論を展開するに際して、教授は「教育の転換期」または「転換期の教育」という言葉を多用している。近年、それに代わって用いられているのが「学校経営の基調の変容」である。いずれにしても、政策レベルでの改革論議や法制度改革の展開を受けたうえで校長のリーダーシップ論が提起されている。「リーダーシップ」が組織内部において構成員の行動に影響をおよぼす働きだと理解するなら、こうした論理展開だけではいま一步、本質に迫りきれない感を抱く。自身が説く「経営機能＝リーダーシップ機能」の重要性を掘り下げるとすれば、外的改革に依存するのではなく、学校の日常に埋め込まれている組織の「自己更新」のはたらきと校長のリーダーシップとの関係性に関心を向けるべきではないだろうか。

前節で触れたように、「校長の専門性」を「知」の概念によって構造化することには、限界があるように思われる。まして“Performance-Based”というコンセプトを持ち出して考えようとするなら、むしろ「知」に拘束された従来の大学院教育自体の相対化が必要なのではないだろうか。たとえばアメリカで学校管理職の力量基準(standards)を提示したISLLC<sup>(4)</sup>は、その基準を「知識(knowledge)」「性向(dispositions)」「行動(performances)」によって構成している。また、ショーンが「行為の中の省察(reflecting-in-action)」<sup>(5)</sup>をキーワードとして専門家の「専門性」を問い直したように、「高度専門職業人としての校長」の「専門性」を意識した大学院教育は、従来の大学院教育

概念を根本的に問い直す必要性をはらんでいると思われる。

<注>

- 
- (1) その成果は『筑波大学教育学系論集』の第 13 巻第 2 号(1988)、第 14 巻第 1 号(1989)、第 16 巻第 1 号(1991)、第 16 巻第 2 号(1992)、第 17 巻第 1 号(1992)において発表されている。このうち第 13 巻第 2 号の論文は、北神・水本・阿久津・浜田の 4 名の共同執筆となっているが、研究経過の実際は小島教授のイニシアティブで進められた共同研究である。1987 年から阿久津氏がリーダーとなって木曜日の院生研究会の共同研究テーマとしてこれを進め、1988 年の日本教育経営学会大会で発表したのだが、その際、当時は助手であった北神氏をトップにして院生だけで発表するように、教授は強く促された(口頭発表では柳澤良明、熊谷真子の両氏も連名)。筆者にとってこの時の経験は、単独では為しえない仕事を共同研究によって進めていく新鮮な興奮とともに、「院生」でありながらも一人の「研究者」としての責任を自覚して研究に取り組むことの大切さを実感するものとして印象深い。
- (2) ジョン・P・コッター著、梅津祐良訳(1991)『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社。
- (3) こうしたカリキュラム構造のアイデアは、小島教授とワーキンググループメンバーである天笠茂、佐古秀一、牛渡淳、曾余田浩史、浜田博文との数度にわたる検討を経て生み出された。
- (4) Interstate School Leaders Licensure Consortium の略称。詳しくは、浜田博文(1999)「アメリカにおける学校管理職のための資質能力基準—I S L L C スタンダード—」, 小島弘道編集『外国における学校経営改革の動向』(平成 10 年度筑波大学教育学系特別研究費研究報告書), 3-11 頁を参照。
- (5) Schon, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner*, Basic Books, p. 49 (佐藤学・秋田喜代美訳(2001)『専門家の知恵』, ゆみる出版, 76 頁)。

<引用文献>

- ・小島弘道・北神正行・阿久津浩・浜田博文・柳澤良明・熊谷真子(1989)「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究(その 2)」『筑波大学教育学系論集』第 14 巻第 1 号, 29~66 頁。
- ・小島弘道・浜田博文・片桐隆嗣(1991)「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究(その 3)」『筑波大学教育学系論集』第 16 巻第 1 号, 17-46 頁。
- ・小島弘道(2002a)『21 世紀の学校経営をデザインする(上)』, 教育開発研究所。
- ・小島弘道(2002b)『21 世紀の学校経営をデザインする(下)』, 教育開発研究所。
- ・小島弘道研究代表(2003)『校長の資格・養成と大学院の役割』(小島研究代表, 科学研究費補助金基盤研究(B)(1)最終報告書)。